

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

FEATURES OF APPLICATION OF REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES ON MODERN ENTERPRISE

Комеліна О.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

Степаненко Є.В.

магістр,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка

Стаття присвячена аналізу теоретичних та методичних підходів щодо оцінювання результативності реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. Систематизовано методи, підходи до здійснення аналізу бізнес-процесів. Досліджено роль реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, розглядаються сучасні умови, методи здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та критерії їх вибору.

Ключові слова: бізнес-процеси, реінжиніринг, підприємство, методичні підходи, методи, результативність.

Статья посвящена анализу теоретических и методических подходов к оценке результативности реинжиниринга бизнес-процессов на современном предприятии. Систематизировано методы, подходы к осуществлению анализа бизнес-процессов. Исследована роль реинжиниринга бизнес-процессов в повышении результативности деятельности предприятия, рассматриваются современные методы осуществления реинжиниринга бизнес-процессов и критерии их выбора.

Ключевые слова: бизнес-процессы, реинжиниринг, предприятие, методические подходы, методы, результативность.

The article is devoted to the analysis of theoretical studies of the peculiarities of the application of methodical approaches to assessing the effectiveness of business process reengineering at a modern enterprise, analyzing the role of business process reengineering, and considering the methods of reengineering business processes.

Keywords: business processes, reengineering, enterprise, methodical approaches methods, effectiveness.

Постановка проблеми. Прискорення змін у зовнішньому середовищі під впливом глобалізаційних процесів актуалізує завдання щодо піднесення конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємств, пошуку результативних механізмів та інструментів адаптації і впровадження адекватних заходів для організації і здійснення підприємницької діяльності, застосування досконалих методів і підходів оцінювання результативності діяльності підприємств. Серед концепцій управління розвитком бізнесу виокремлюється реінжиніринг бізнес-процесів, практичне застосування якого дає нові можливості щодо визначення джерел підвищення ефективності виробничої діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємств на галузевих ринках за рахунок зростання доданої вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві широко висвітлені у роботах таких учених, як О.В. Ареф'єва, І.А. Бланк, О.А. Бабак, В.М. Глушков, В.С. Горчаков, Т. Давенпорт, С.М. Ілляшенко, В.Р. Мединський, В.С. Михалевич, Е.Г. Ойхман, І.В. Поповиченко, М. Робсон, Л.М. Таранюк, Ю.Ф. Тельнов, Ф. Уоллах, Е. Фрезе, М. Хаммер, Ф. Хіл, Дж. Чампи, Ю.М. Єрмольєв. Певною мірою цей аспект досліджували Ю. Адлер, Б. Андерсен, Е. Аткинсон, Р. Банкер, С. Браушук, В. Гуцало, Я. Гвоздь, Е. Демінг, А.К. Єсіпова, В.Г. Єліферов, Р. Каплан, В. Ковальов, С. Ковальов, Л. Козерод, А. Кочнев, Р. Купер, В. Лосев, Д. Нортон, В. Пономаренко, В. Ситник, І. Станкевич, В. Тігарєва, К. Чупров та ін. [1–14]. Водночас прикладні завдання впровадження

технологій реінжинірингу на підприємствах вимагають дослідження методичних підходів щодо оцінювання бізнес-процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень для поліпшення їхньої діяльності.

Метою статті є узагальнення наявних методичних підходів щодо оцінювання ефективності бізнес-процесів та обґрунтування підходів щодо здійснення змін на сучасному підприємстві шляхом застосування технології реінжинірингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнення та систематизація наукових джерел показує різноманітність наявних наукових і методичних підходів щодо використання технології реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні розвитком підприємств. Вихідним методологічним підґрунтям цих підходів є визначення сутності реінжинірингу як сукупності методів і засобів, призначених для поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування бізнес-процесів.

У науковій літературі виділяють інституційний, процесний та системний наукові підходи щодо розкриття сутності поняття реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів у контексті інституційного підходу – це сукупність принципів, підходів, процедур і методів, спрямованих на кардинальні стратегічні зміни, що дає змогу значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічних цілей його розвитку [12].

Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дає змогу забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін [3].

З позиції процесного підходу реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дадуть змогу здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги. Основними етапами цього підходу є формування стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживача; визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур; створення ефективно організованої структури управління; покращення організації праці персоналу; чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності, формування системи комунікацій; розроблення системи документообігу, норм, процедур і правил поведінки учасників бізнес-процесів; забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій; удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства; розроблення і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників [3].

Не зменшуючи важливості усіх підходів, відзначимо актуальність саме процесного підходу.

Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації. При цьому реінжиніринг бізнес-процесів слід розглядати як групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживачів [6]. Вибір конкретної технології здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження конкретних заходів на підприємстві з метою досягнення очікуваних результатів його діяльності має враховувати певні ключові характеристики та критерії оцінювання результативності проведеного реінжинірингу з огляду на умови господарювання.

Сучасні українські реалії розвитку суб'єктів господарювання та необхідність піднесення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках дають підстави стверджувати про доцільність упровадження реінжинірингу бізнес-процесів з метою здійснення:

1) істотного поліпшення функціонування підприємства задля якісного переходу до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Головним критерієм оцінювання результативності проведеного реінжинірингу є досягнення разючого прориву у функціонуванні підприємства за конкретно визначеними показниками, що характеризують реалізацію стратегічних цілей підприємства;

2) радикального перетворення підприємства (відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана). Критерієм оцінювання результативності такого реінжинірингу є рівень інноваційної активності підприємства; масштабність упровадження технологічних, продуктових, організаційних, маркетингових інновацій; повне використання наявного інноваційного потенціалу підприємства; піднесення конкурентоспроможності підприємства.

На результативність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві впливає сукупність умов, ключовими з яких для українських підприємств є:

– організаційні (створення проектною групою як цілісної організаційної структури або виокремлення відповідальних за здійснення, необхідних з урахуванням наявної організаційної структури підприємства; чіткий розподіл функціональних обов'язків членів проектною групи; відбір досвідчених виконавців та мотивація персоналу підприємства щодо доцільності та необхідності здійснення реінжинірингу; залучення кращих співробітників, що мають креативний потенціал та зацікавлені у змінах на підприємстві);

– ресурсні (визначення необхідних ресурсів, насамперед кадрових і матеріально-технічних, для здійснення реінжинірингу та забезпечення їх наявності);

– фінансово-економічні (наявність достатніх коштів щодо реалізації визначених заходів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів);

– інноваційні (забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням специфіки функціонування підприємства на основі впровадження інноваційних технологій, інноваційних товарів чи послуг, організаційних чи маркетингових інновацій).

Ключовими умовами успіху підприємства є, по-перше, планування (тактичне, стратегічне) та контроль здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, що дає змогу пов'язати стратегічне управління підприємством, заходи щодо здійснення реінжинірингу, цілі розвитку підприємства, насамперед економічні (підвищення споживчої цінності для кінцевих споживачів продукції та зростання прибутковості діяльності підприємства), соціальні (підвищення стабільності розвитку підприємства, рівня заробітної плати персоналу тощо), екологічні та суспільні; по-друге, визначення ризиків у реалізації реінжинірингу бізнес-процесів та запровадження сукупності інструментів, методів, способів, технологій зниження їх негативного впливу на досягнення кінцевого результату, що забезпечить успіх та ефективність бізнес-процесів.

Розуміння впливу означених умов та чинників впливу на ефективність реінжинірингу сприяє успішній реалізації проекту організаційних перетворень на підприємстві. Особливого значення у цьому разі набуває вміння створити досконалу систему інформаційного забезпечення перебігу бізнес-процесів усередині самого підприємства, що дасть змогу вчасно виявляти недоліки здійснюваних бізнес-процесів і реалізації проектів реінжинірингу. Звичайно, реінжиніринг порушує звичну ієрархію управління підприємством, змінює роль керівника і методи його впливу на підлеглих, зміст роботи працівників, способи оцінювання результатів їх діяльності, механізм оплати праці та просування по службі, загальноорганізаційні цінності. Такі радикальні зміни, зазвичай, більшість персоналу сприймає негативно, що потребує активної роз'яснювальної роботи й урахування інших чинників, які мають сприяти успіхові реінжинірингу [3].

Для контролю досягнення цілей та рівня задоволення споживачів потрібно використовувати якісно розроблену систему показників бізнес-процесів, які є запорукою успішного запровадження реінжинірингу в діяльність будь-якого підприємства чи організації та дають змогу визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, рівень їх результативності, що сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в самій частині бізнес-процесу, де це необхідно.

З огляду вищевикладене та низку досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців, найбільш поширеними є такі підходи і методи аналізу реінжинірингу бізнес-процесів, як [11] витратний (метод ABC-аналізу) [7, 13]; стратегічний (з урахуванням стратегічних цілей підприєм-

ства, метод системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) [13]; моделювання та прогнозування розвитку бізнес-процесів на підприємстві як складній соціально-економічній системі (метод імітаційного моделювання) [1]; оцінювання результативності управління реінжинірингом бізнес-процесів з урахуванням етапів їх реалізації [14]; факторного аналізу результативності реінжинірингу бізнес-процесів [8]; розрахунку економічної ефективності бізнес-процесів підприємства за різними критеріями (вартість, час, якість) [9].

Узагальнення методів оцінювання бізнес-процесів на підприємстві у сучасних умовах дало змогу виокремити такі пріоритетні підходи щодо відбору показників, які мають практичний інтерес в управлінні бізнес-процесами, як клієнтоорієнтований та управлінський.

Клієнтоорієнтований підхід оцінювання бізнес-процесів. Критерії оцінки бізнес-процесів: а) результативність (як корисність процесу для клієнта); б) ефективність (як співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів); в) продуктивність (як співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів); г) якість (як ступінь задоволеності клієнта бізнес-процесу результатом).

Практична реалізація цього підходу потребує: 1) здійснення групування споживачів бізнес-процесів підприємства (визначення їх важливості для підприємства з позицій реалізації кінцевої продукції на ринку збуту, а також їх значущості для подальшого розвитку підприємства); 2) визначення очікуваних показників якості та їх важливості на основі розрахунку середньозваженої важливості кожного очікуваного показника якості (шляхом опитування); 3) визначення ступеня задоволеності споживачів якістю бізнес-процесів на основі розрахунку середньозваженої задоволеності якістю та встановлення нормативно-цільового значення показника (тобто визначається рівень, якого необхідно досягти під час проведення реінжинірингу).

Управлінський підхід до оцінювання бізнес-процесів. Цей підхід використовується з метою оцінювання результативності заходів щодо здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві (на основі експрес-методу оцінки бізнес-процесів [14]): а) складність процесу – як відношення кількості рівнів декомпозиції моделі процесів до загальної суми виділених процесів, що визначає, наскільки складною є ієрархічна структура бізнес-процесів; б) цілісність процесу (безперервність чи проблемність бізнес-процесу) – як відношення кількості «розривів» у бізнес-процесах (тобто відсутність причинно-наслідкового зв'язку між субпроцесами процесу, що розглядається) до суми класів бізнес-процесу, що характеризує цілісність процесу; в) контрольованість процесу – як відношення кількості власників процесу до кількості класів бізнес-процесу, що характеризує ефективність

управління власниками бізнес-процесами, які їм належать; г) ресурсомісткість процесу – відношення кількості використаних ресурсів до «виходів», результатів бізнес-процесу, що демонструє ефективність використання ресурсів під час реалізації конкретного бізнес-процесу; в) урегульованість (регламентованість) процесу – як відношення кількості регламентної документації до кількості класів бізнес-процесів, що визначає рівень регламентації поточних процесів (або ефективність адміністрування реінжинірингу та переструктурування діяльності підприємства).

Практична реалізація пропонованих підходів до оцінювання бізнес-процесів (як клієнтоорієнтованого, так і управлінського) дає змогу перейти до розроблення завдань щодо здійснення їх реінжинірингу шляхом відбору найважливіших бізнес-процесів з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і рівня задоволення споживачів якістю бізнес-процесів. Ці методи є універсальними і такими, що можуть використовуватися на підприємствах, які належать до різних галузей народного господарства, де використовується процесний підхід до управління.

Загальні вимоги щодо вибору методів та показників оцінювання результативності реінжинірингу бізнес-процесів підприємства містять такі рекомендації: визначення оптимальної кількості показників, що мають забезпечити потреби повноцінного керування бізнес-процесом; всебічність показників, що характеризують перебіг бізнес-процесів (фінансові, технічні, час виконання, якість, структурованість тощо); комплексності (на основі розрахунку інтегрального показника оцінювання бізнес-процесу). Головне завдання побудови такої системи показників

та розрахунку інтегрального показника – можливість діагностування проблем у реалізації бізнес-процесу. Водночас вибір методів та показників оцінювання бізнес-процесів визначається специфікою функціонування підприємства та його стратегічними цілями розвитку.

Упровадження нових методів управління бізнесом може дати поштовх до стрімкого розвитку підприємства і сприяти його виведенню на новий рівень конкурентоспроможності та, як результат, провідних позицій на ринку.

Основними критеріями побудови ефективної системи управління бізнес-процесами є як якісні, що визначають індивідуальну специфіку конкретної ситуації, так і кількісні – універсальні до будь-якої ситуації. Прийняття управлінських рішень щодо визначення виду проведення реінжинірингу на підприємстві залежить від таких критеріїв, як цілі та стратегія підприємства; розмір підприємства; складність структури підприємства, ступінь централізації та структура повноважень; кваліфікація керівництва та персоналу; корпоративна культура (інноваційність, схильність до ризиків тощо) [5].

Спираючись на змістовний аналіз підходів щодо оцінювання результативності бізнес-процесів та управління ними, нами було проведено аналіз розвитку ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» із викриванням форм державної статистичної звітності підприємства (форма № 1-П «Звіт про основні показники діяльності підприємства»; форма № 1-П «Звіт промислового підприємства по продукції»; форма № 1-послуги «Звіт про обсяги реалізованих послуг») (табл. 1).

Проведений аналіз фінансово-економічних показників за 2014–2016 рр. свідчить про прибут-

Таблиця 1

**Фінансово-економічні показники діяльності
ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2014–2016 рр.**

Показники	Од- виміру	Роки			Відхилення 2016 р. до	
		2014	2015	2016	2014 р.	2015 р.
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	92 812	112 538	129232	36 420	16 694
Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	5576	6663	7640	2064	977
Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	111 817	111 807	115 612	3795	3805
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	267 005	324 355	342 808	75 803	18 453
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	265 716	324 347	342 808	77 092	18 461
Операційні витрати	тис. грн.	241 089	290 370	316 892	75 803	36 522
Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	14 150	15 517	21 236	7086	5719
Валовий прибуток	тис. грн.	46 590	54 336	51 042	4452	(3294)
Чистий прибуток	тис. грн.	27 617	31 774	22 339	(5278)	(9435)
Фондовіддача	грн. / грн.	2,88	2,87	2,64	(0,24)	(0,23)
Рентабельність продукції	%	13,7	12,16	8,52	(5,18)	(3,64)

ковість діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Показник чистого доходу у 2016 р. становив 342 808 тис. грн., що на 75 803 тис. грн. більше за показник 2014 р. та на 18453 тис. грн. більше за показник 2015 р. Збільшення чистого доходу свідчить про підвищення обсягів діяльності та активну позицію підприємства на ринках збуту. Показник валового прибутку має тенденцію до збільшення, що зумовлено збільшенням чистого доходу від реалізації, а також спостерігається збільшення обсягів реалізованої продукції, ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

З метою оцінки ефективності бізнес-процесів цього підприємства сформована сукупність відповідних критеріїв та показників, де ключовими для підприємства визначено бізнес-процеси за функціональною ознакою, фінансове забезпечення розвитку бізнес-процесів, показники результативності бізнес-процесів. Результати оцінки бізнес-процесів на підприємстві за запропонованими підходами представлено у табл. 2.

Отже, ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має власну ресурсну базу і достатнє фінансове забезпечення розвитку, проте перехід до управління бізнес-процесами підприємства дасть змогу поліпшити його діяльність.

На основі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» було з'ясовано, що для досягнення поставлених цілей підприємство має використовувати набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу, основними з яких є стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта; новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дасть змогу знизити витрати, зменшити час прийняття рішень; нова

організаційна структура управління; нові умови праці персоналу; новий підхід щодо отримання інформації від споживачів; забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Для здійснення ефективного управління та переходу до конкурентоспроможної моделі розвитку на ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» необхідно впроваджувати реінжиніринг бізнес-процесів. Саме реінжиніринг орієнтує підприємство на якісні зміни у всіх процесах господарювання і є основою досягнення позитивного результату.

Висновки. Узагальнення та систематизація підходів щодо аналізу бізнес-процесів і застосування на цій основі технології реінжинірингу з урахуванням результатів проведеного аналізу господарської діяльності конкретного підприємства дало змогу сформулювати низку принципово важливих висновків, як мають універсальний характер: по-перше, в умовах загострення конкурентної боротьби зростає необхідність формування системного бачення розвитку всіх складників підприємства; по-друге, швидка динаміка зміни зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку підприємств вимагає визначення їх ключових характеристик (нових умов діяльності), що створює підґрунтя для розуміння сутності необхідних перетворень та змісту управлінських рішень; по-третє, існуючий науково-методологічний базис аналізу бізнес-процесів підприємства є надійною основою для вчасного діагностування проблем розвитку підприємства та на цій основі розроблення і комплексного проведення реінжинірингових заходів. Результативність запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на

Таблиця 2

Оцінка бізнес-процесів ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» за 2014–2016 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення (+;-) 2016 р. від	
				2014 р.	2015 р.
I. Бізнес-процеси за функціональною ознакою					
1. Ресурсне забезпечення (вхід)					
1.1 Власна ресурсна база (вода)	+	+	+	+	+
1.2 Власна ресурсна база матеріалів для упакування	+	+	+	+	+
2. Процес фінансового забезпечення розвитку підприємства					
2.1 Власний капітал	171 076	198 693	230 467	59 391	31 774
2.2 Довгострокові зобов'язання	234	145	-	(234)	(145)
2.3 Поточні зобов'язання	28 035	30 451	11 925	(16 110)	(18 526)
II. Показники результативності бізнес-процесів					
1.1 Фондовіддача основних фондів	4,02	2,88	2,88	(1,14)	-
1.2 Операційна рентабельність реалізованої продукції	20,67	12,37	10,88	(9,79)	(1,49)
III. Показники вартості бізнес-процесів					
1.1 Рентабельність витрат	22,43	11,45	10,94	(11,49)	(0,51)
1.2 Продуктивність праці, грн.	879,55	981,64	1223,98	344,43	242,34

Примітка. Складено авторами

сучасному підприємстві забезпечується насамперед чітко сформульованою системою вимог щодо побудови нової системи управління підприємством на основі процесного підходу з метою

задоволення всіх учасників бізнесу (власників бізнесу, середнього менеджменту, керівників і виконавців бізнес-процесів), а в результаті – замовників та споживачів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Братушка С.М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем // Вісник Української академії банківської справи. – 2009 – № 2. – С. 113–128.
2. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки / М.Я. Гвоздь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2013. – № 754. – С. 135–138.
3. Гуцало А.В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підрядного підприємства. – Київ, 2017. – 222 с.
4. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств / К. Єсіпова // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 2. – С. 46–58.
5. Ілляшенко С.М. Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес-процесів / С.М. Ілляшенко // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія; під заг. ред. Таранюк Л.М. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.
6. Комеліна О.В., Степаненко Є. Реінжиніринг в управлінні сталим розвитком (мікро- та макрорівні) // Всеукраїн. наук.-практ. інтернет конф., Харків 7–8 квітня 2017 р. / – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. – 330 с. – С. 87.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансованная система показателей: От стратегии к действию. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. – 214 с.
8. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации // Консультант директора. – 2005. – № 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=39>
9. Козерод Л.А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2009. – Т. 9. – Вып. 1. – С. 83–90.
10. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
11. Тігарєва В.А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій / В.А. Тігарєва, І.В. Станкевич / Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2016 (98). Частина 1. – Кременчук: КрНУ, 2016. – С. 113–122.
12. Усова Г.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Г.В. Усова, К.В. Коваленко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9(2). – С. 143–146. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9\(2\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9(2)_28)
13. Управленческий учет / Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С.: 3-е издание, пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005 – 874 с.
14. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании // Консультант директора. – 2005. – № 20. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>